

economic activity, respond promptly to market changes, and take into account the trends of the international market. In the article, system of complex approach to the estimation of the financial and economic potential of an enterprise is offered. It allows defining a functional interrelated set of production, marketing, investment, financial potentials. Within the framework of the developed integrated approach, a model for evaluating the financial and economic potential of the enterprise is developed, depending on the internal factors of its development, and a model for assessing the financial and economic potential of the enterprise, depending on its market relations. The estimation of financial and economic potential according to the elaborated stages of each of the models is conducted on the example of indicators of activity of bakery enterprises of Ukraine. The advantages and disadvantages of the proposed integrated approach to assessing the financial and economic potential of the enterprise are determined.

Keywords: production potential, marketing potential, investment potential, financial potential, estimation of financial and economic potential of the enterprise

References:

1. Bykova, V.H. (2006). *Estimation and planning of financial and economic potential of enterprises of national importance*. Extended abstract of candidate's thesis, Kyiv (in Ukr.).
2. Hrosul, V.A., Afanasieva, M.V., Yanchev, A.V. (2016). *Upravlinnia konkurentnym potentsialom pidpriemstv rozdrubnoi torhivli* [Managing the Competitive Potential of Retail Enterprises], Kharkiv State University of Nutrition and Trade, Kharkiv (in Ukr.).
3. Hryn'ova, V.M., Koiuda V.O., Lepeiko T.I., Koiuda O.P. (2008). *Investuvannia* [Investment], Znannia, Kyiv (in Ukr.).
4. Lapyn, E.V. (2002). *Ekonomycheskyj potentsyal predpriyatiya* [The economic potential of the enterprise], Universitetskaja kniga, Sumy (in Russ.).
5. Nazarova, O.H. (2015). *Cost-effective approach to management of investment potential of the enterprise*. PhD thesis in Economics, Kramatorsk (in Ukr.).
6. Simenko, I.V., Bielousova, I.M., Batlukova, O.O. (2004). *Analiz finansovo-ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva* [Analysis of the financial and economic potential of the enterprise], DonDUET, Donetsk (in Ukr.).
7. Sabadyrova, A.L., Babii, O.M., Kuklinova, T.V., Salavelis, D.E. (2013). *Potentsial i rozvytok pidpriemstva* [Potential and expansion of consumption], ONEU, Odessa (in Ukr.).
8. Fedonin, O.S., Riepina, I.M., Oleksiuk, O.I. (2004). *Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka* [Potential of the enterprise: formation and estimation], KNEU, Kyiv (in Ukr.).
9. Luchko, M.R., Zhukevych, S.M., Farion, A.I. (2016). *Finansovyj analiz* [Financial analysis], TNEU, Ternopil (in Ukr.).
10. Official site of the State Statistics Committee of Ukraine. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (in Ukr.).
11. Official site of the State Agency "Agency for the Development of the Infrastructure of the Stock Market of Ukraine". Available at: <https://smida.gov.ua/> (in Ukr.).



УДК 330.101.542: 65.01

А. В. Кругляно, к.е.н., доцент,

Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,
м. Чернівці

ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація

Стаття присвячена дослідженню питань оцінки ефективності стратегічного управління підприємствами у сучасних умовах. Складнощі в управлінні сучасними підприємствами здебільшого лежать у площині не стільки побудови цілий та розробки стратегій, скільки у системі оцінювання виконання запланованих заходів, наявності і дієвості зворотного зв'язку у системі контролю стратегічного управління підприємством.

Досліджене поняття «ефективність стратегічного управління підприємством». Вивчені різноманітні підходи до трактування даного поняття.

Визначено, що ефективність стратегічного управління підприємством – це результат системи оцінювання ступеня досягнення поставлених стратегічних цілей, скоригований на ступінь дотримання дисципліни використання запланованих стратегією/стратегіями ресурсів.

Проведений порівняльний аналіз підходів до оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством: галузевий, ресурсний, результатний, ситуаційний, системний, економетричний.

Обґрунтована диференціація оцінювання ефективності на різних етапах стратегічного управління підприємством (етап розробки стратегій та етап реалізації стратегій).

Запропоноване використання низки рекомендацій для побудови системи оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством: ранжування оцінювання залежно від умов і факторів, використання математичних моделей з гнучким переліком оціночних показників, запровадження автоматизованої інформаційної системи та накопичувальної бази даних.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, стратегічне управління підприємством, ефективність стратегічного управління підприємством, оцінка ефективності стратегічного управління підприємством.

А. В. Кругляно, к.э.н., доцент,
Черновицкий торгово-экономический институт КНТЭУ,
г. Черновцы

ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Аннотация

Статья посвящена исследованию вопросов оценки эффективности стратегического управления предприятием в современных условиях. Трудности в стратегическом управлении современными предприятиями лежат в плоскости не столько постановки целей и разработке стратегий по их достижению, сколько в контроле и оценке эффективности реализации этих стратегий и обеспечении обратной связи на всех этапах стратегического управления предприятием.

Исследовано понятие «эффективность стратегического управления предприятием». Изучены разные подходы к трактовке данного понятия.

Определено, что эффективность стратегического управления предприятием – это результат системы оценивания степени достижения поставленных стратегических целей, скорректированный на степень соблюдения дисциплины использования запланированных стратегией ресурсов.

Проведён сравнительный анализ подходов к оцениванию эффективности стратегического управления предприятием: отраслевой, ресурсный, результатный, ситуационный, системный, эконометрический.

Обоснована дифференциация оценивания эффективности на разных этапах стратегического управления предприятием (этап разработки стратегий и этап реализации стратегий).

Предложено использование ряда рекомендаций для построения системы оценивания эффективности стратегического управления предприятием: ранжирование оценки зависимо от условий и факторов, использование математических моделей с гибким перечнем оценочных показателей, внедрение автоматизированной информационной системы и накопительной базы данных.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, стратегическое управление предприятием, эффективность стратегического управления предприятием, оценка эффективности стратегического управления предприятием.

Постановка проблеми. Затяжна економічна криза в Україні за умов економічної стабілізації інших країн світу непрямо засвідчує досі існуючий суттєвий вкрай низький рівень інтеграції вітчизняної економіки у світову. Причин цьому є багато, як об'єктивних, так і суб'єктивних, вивчення та дискусія щодо яких відбувається серед багатьох вчених, дослідників, практиків і простих громадян. І якщо теоретично визначається достатня кількість шляхів і засобів подолання кризи на сучасних підприємствах, то практична реалізація таких кроків залишається на незадовільному рівні. Нерепрезентативні опитування приватного характеру серед підприємців засвідчують існування унікальної на сьогодні проблеми – дефіцит якісних виконавців розроблених стратегій, низьку виконавчу дисципліну тощо. Тобто є ситуація, за якої успішно грамотно розроблена стратегія зовсім не гарантує підприємству досягнення поставлених цілей.

Одним із виходів для даної проблеми могло б стати удосконалення систем контролю за виконанням стратегій, окремих стратегічних заходів, зокрема у частині оцінювання ефективності таких стратегій.

Не можна говорити, що не існує методології, методик, методів, інструментів тощо оцінювання ефективності стратегій. Подібний інструментарій існує у достатній кількості та якості. Однак особливістю вітчизняного бізнес-середовища є те, що потрібно враховувати його унікальність, особливості поєднання ринкових важелів із адміністративними, велику

вагу та вплив бізнес-традицій тощо. Просте застосування у вітчизняних реаліях інструментарію, що пройшов випробування на світовому ринку, без його адаптації є хибним, неповним, а часом і взагалі деструктивним. І це не потребує доведення.

Додає проблем і низька виконавча дисципліна середньої та нижчої ланки менеджменту на багатьох підприємствах в Україні, низька культура відповідальності та виконання своїх професійних обов'язків. Такий стан справ усвідомлюється вищим керівництвом, власниками бізнесів і досить часто вони прагнуть вдосконалювати стратегічне управління бізнесом саме через оптимізацію, покращення стратегічного контролю, зокрема у частині пошуку зрозумілих та дієвих інструментів оцінки ефективності такого управління на практиці.

Аналіз досліджень і публікацій. Базові дослідження у сфері стратегічного управління підприємствами представлені працями визнаних фахівців, серед яких виділимо роботи Р. Акоффа [1], І. Ансоффа [2], А. Томпсона та Дж. Стрікланда [3] та інші, де оцінка ефективності стратегічного управління базується на оцінюванні використання потенціалу підприємства у забезпеченні динамічної рівноваги із його зовнішнім середовищем.

Не заперечуючи їх ідей, зауважимо, що сучасна світова економіка демонструє тенденції і взаємозалежності, які не завжди можна описати моделями, визначеними згаданими класиками стратегічного управління.

Тому з'являється багато праць сучасних науковців і дослідників, що конкретизують та актуалізують підходи до оцінювання ефективності стратегічного управління у сучасних умовах загалом та в у вітчизняній економіці зокрема. Серед них виділимо наступні праці.

І. Білецька [4] використовує галузевий підхід до оцінювання ефективності та аналізує її в двох аспектах: економічному і соціальному. Економічну ефективність запропоновано оцінювати за допомогою розробленої економіко-математичної моделі, а соціальна ефективність визначена як доволі суб'єктивна.

На думку О. Ремеслової [5], ефективність визначається шляхом експертної оцінки та лягає в основу визначення загального рівня стратегічного управління підприємством.

Р. Завадяк та Я. Завадяк [6, с. 179] вважають, що оцінка ефективності зводиться до оцінки бар'єрів ефективності, які впливають на її рівень.

І. А. Ігнат'єва [7, с. 19] пропонує оцінювати ефективність стратегічного управління підприємством різними інструментами відповідно до стадії життєвого циклу підприємства.

Цікавою є праця С. Побігун [8], де зібрані різні підходи до трактування суті та особливостей оцінки ефективності стратегічного управління підприємством.

Математична модель оцінки ефективності стратегічного управління розроблена групою авторів у складі А. Азарової, М. Кукурудзи, К. Івчука, О. Новіцької [9, с. 277]. Вона дозволяє на базі математичного апарату нечітких множин враховувати економічні суб'єкти з різними типами оцінювальних параметрів.

Ми вважаємо за необхідне вступити у наукову полеміку щодо уточнення та конкретизації сучасних досліджень моменту оцінювання ефективності стратегій загалом та стратегічних заходів зокрема у частині їх реалізації.

Формулювання цілей та завдань. Це зумовило формулювання мети статті – дослідження суті та особливостей оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством у сучасних умовах.

Завданнями, що розкривають і деталізують мету, є:

- дослідження поняття «ефективність стратегічного управління підприємством»;
- порівняльний аналіз різних підходів до оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством;
- диференціація оцінювання ефективності на різних етапах стратегічного управління підприємством (етап розробки стратегій та етап реалізації стратегій).

Виклад основного матеріалу. Дослідження напрацювань та останніх публікацій у сфері

стратегічного управління підприємствами показують значну увагу авторів питань стратегічного управління сучасними підприємствами.

Ми виходимо з того, що одним з базових критеріїв оцінювання стратегічного управління є оцінка ефективності такого управління. Під ефективністю стратегічного управління підприємством ми будемо розуміти результат системи оцінювання ступеня досягнення поставлених стратегічних цілей, скоригований на ступінь дотримання дисципліни використання запланованих стратегією/стратегіями ресурсів.

Ключовим питанням залишається використання ресурсів за умов їх обмеженості та безмежності альтернативних варіантів їх застосування, безмежності різноманітних стратегій для впровадження, окремих альтернативних стратегічних рішень поза межами стратегій, які також потребують ресурсів. Тому класична економічна проблема поєднання безмежності потреб з обмеженістю ресурсів потребує вирішення і в системі стратегічного управління підприємствами.

Варіантів вирішення даної проблеми є багато. Спробуємо дослідити останні напрацювання у даній сфері.

При оцінюванні ефективності стратегічного управління І. Білецька [4, с. 10] використовує галузевий підхід до оцінювання ефективності, використовуючи як приклад туристичні підприємства. Аналіз ефективності автором пропонується здійснювати в двох аспектах: економічному і соціальному. І. Білецька зазначає, що оцінку ефективності доцільно проводити на етапі реалізації стратегії, власне, як підсумок процесу стратегічного управління підприємством. «Оцінка ефективності стратегії підприємства дає змогу кількісно і якісно оцінити процес реалізації стратегії, довести її обґрунтованість, визначити ефекти зміни прибутковості та рентабельності продажу підприємства у зв'язку з впровадженням стратегічного управління», – зазначає автор. Ефективність передбачається оцінювати в двох аспектах: економічному і соціальному. Економічну ефективність запропоновано оцінювати кількісно за допомогою розробленої економіко-математичної моделі залежності між декількома показниками (рентабельність продажу, обсяг реалізації, собівартість реалізації, середня завантаженість потужностей, обсяг потоку клієнтів, кількість реалізованої продукції).

Відзначено, що ключовим фактором практичної цінності такої моделі є можливість коригувати підприємством свою поточну стратегію залежно від рівня рентабельності, керуючись спеціальним алгоритмом ухвалення рішень комплексної економічної моделі стратегічного управління.

Що стосується соціальної ефективності стратегії, то дане питання доволі дискусійна і має суб'єктивний характер. В цілому соціальна ефективність діяльності відображається в ступені задоволеності клієнта отриманими товарами, послугами, рівнем обслуговування. Це ускладнює її кількісну оцінку, яку можна замінити анкетуванням та іншими подібними інструментами оцінювання, що дадуть змогу побачити сильні та слабкі сторони стратегії зокрема та стратегічного управління загалом.

Ми бачимо доцільність формалізації такої моделі оцінювання шляхом розробки множини критеріїв як для економіко-математичної моделі, так і для анкетування/опитування, які можна було б застосовувати для різних підприємств залежно від їх унікальностей та сфери господарювання.

Під ефективністю стратегічного управління підприємством О. Ремеслова [5, с. 9] вважає оцінювання ефективності результатів стратегічного управління, тобто результатів впровадження, реалізації стратегічних заходів з точки зору витрат ресурсів на кожен окремий захід. Модель оцінювання побудована так, щоб відстежувати взаємозв'язок діагностики ефективності із реалізацією місії та стратегічних цілей підприємства та ґрунтується на експертній думці фахівців за наведеною методикою. Однак конкретні критерії

оцінювання (зокрема, фактори формування ефективності), наскільки ми розуміємо, не розглядаються і визначаються суб'єктивно групою експертів у кожному конкретному випадку, що дещо звужує можливості застосування даного підходу самими підприємцями без залучення спеціалізованих фахівців.

Р. Завадяк та Я. Завадяк [6, с. 179] наполягають на тому, що оцінка ефективності стратегічного управління залежить від обструкцій на шляху стратегічного управління, які набувають форму бар'єрів ефективності. Автори стверджують, що при забезпеченні ефективності бар'єри виникають не лише при виході на нові ринки чи зміні ринкової стратегічної позиції, але й під час звичайного функціонування. Тому вони пропонують як бар'єри ефективності стратегічного управління визначати перешкоди, які виникають на конкретному етапі стратегічного управління підприємством при здійсненні конкретної управлінської чи господарської функції і призводять або до зростання витрат, або до зниження результату.

Тобто критерієм ефективності є ріст/скорочення витрат/результату діяльності підприємства, асоційованими дією бар'єрів ефективності, які автори класифікують за багатьма ознаками (залежно від виникнення, залежно від стадії життєвого циклу підприємства, залежно від видів управлінських рішень, залежно від функцій управління тощо). Послаблюючи деструктивну дію даних бар'єрів, менеджмент підприємства автоматично підвищує ефективність стратегічного управління.

Однак залишається не до кінця зрозумілим механізм вимірювання рівня деструкції окремо взятого бар'єра, механізм визначення конкретного «місця» впливу даного бар'єра та інших питань.

І. А. Ігнат'єва [7, с. 19] обґрунтовує можливості застосування практичного інструментарію оцінки ефективності безпосередньо реалізації стратегій підприємства з урахуванням фактора часу. Ми вважаємо, що не можна однозначно стверджувати про визначальність фактору часу при оцінці ефективності стратегічного управління для всіх підприємств незалежно від їхнього розміру, виду діяльності та інших параметрів.

При цьому дослідження І. А. Ігнат'євої стосуються обґрунтування впливу на ефективність реалізації стратегій поряд із фактором часу наступних чинників: ефективності стратегічного набору підприємства та визначення пріоритетності стратегічних цілей. Однак вплив зазначених чинників формується на етапі стратегічного планування, а не етапі реалізації стратегій. Тому, погоджуючись із загальною схемою оцінки ефективності стратегічного управління на основі співставлення оцінок ступеня досягнення стратегічних цілей та ступеня витрат за стратегічними цілями, ми вважаємо справедливим включення впливу етапу стратегічного планування як важливого чинника формування ефективності реалізації стратегій.

С. Побігун [8] на основі системного аналізу багатьох підходів до оцінки ефективності стратегічного управління підприємством обґрунтовує необхідність створення комплексної системи для оцінки ефективності стратегічного управління з використанням нових методів та підходів. Одним з таких є застосування економетричних методів та інструментів. Автор слушно вважає, що на сучасному етапі управлінської науки існують точкові випадки використання економетричних інструментів на окремих етапах стратегічного управління, але оскільки даний процес є безперервним, то існує доцільність суцільного, послідовного і взаємопов'язаного використання економетричних методів і моделей на всіх етапах стратегічного управління.

На нашу думку, запропонований С. Побігун розрахунок індексу стратегічної конкурентоспроможності для кожної стратегічної цілі підприємства є достатньо цікавим, оскільки доведено необхідність використання для оцінки ефективності стратегічного управління комплексної системи показників, перелік яких доцільно коригувати залежно від специфіки кожного конкретного підприємства, а запропонований показник якраз відповідає

таким вимогам.

Групою авторів у складі А. Азарової, М. Кукурудзи, К. Івчука, О. Новіцької [9, с. 277] запропонована математична модель оцінки ефективності стратегічного управління, яка полягає в оцінюванні рівня стратегічного управління на базі математичного апарату нечітких множин. Вона враховує множини первинних вхідних параметрів (наприклад, рентабельність витрат як результат співвідношення прибутку та загальних витрат підприємства, рентабельність активів як результат співвідношення прибутку та всіх активів підприємства тощо), множину критеріїв, а також декомпозицію складної функції оцінювання рівня стратегічного управління, що дозволяє чітко відобразити множину вхідних оцінювальних параметрів на множину вихідних рішень.

На нашу думку, суттєвою перевагою запропонованих зазначеними авторами математичної моделі та методу ідентифікації рівня стратегічного управління є спроможність її використання підприємствами з різними типами оцінювальних параметрів без урахування усіх можливих комбінацій їх значень, що суттєво знижує собівартість прийнятого рішення та зменшує часові витрати осіб, що його приймають.

Підсумовуючи результати порівняння різних підходів, методів та моделей оцінки ефективності стратегічного управління підприємством, ми прийшли до думки, що:

- ефективність стратегічного управління доцільно оцінювати на етапі реалізації стратегій, але з врахуванням впливу чинників етапу розробки стратегій (особливо при формулюванні цілей, при генеруванні стратегічних альтернатив та при виборі конкретної стратегії);
- ефективність стратегічного управління підприємством необхідно оцінювати як «внутрішню» (на основі власного стратегічного потенціалу) та «зовнішню» (на основі рівня конкурентоспроможності підприємства, зумовленої ступенем успішності реалізації стратегій), так і комплексно (як матричний добуток «внутрішньої» та «зовнішньої» ефективності);
- ефективність стратегічного управління необхідно вимірювати за допомогою конкретних параметрів з обов'язковим використанням математичних моделей, які б дозволяли оцінювачу самостійно обирати та, за потреби, коригувати оцінювальні параметри;
- для забезпечення своєчасності та гнучкості оцінювання ефективності стратегічного управління на підприємстві доцільно створити автоматизовану базу даних оцінювальних параметрів із застосуванням відповідного програмного забезпечення (як спеціально створеного, так і стандартного, наприклад, пакету програм MS Office) та підтримувати її актуальність.

Побудова системи оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством за умови врахування зазначених рекомендацій відкриває для оцінювачів простір гнучкості та адаптивності такої системи за ключовими для підприємства параметрами як його внутрішнього середовища (вид економічної діяльності, масштаби господарювання, етап життєвого циклу підприємства тощо), так і зовнішнього оточення (рівень конкурентоспроможності, вплив чинників споживача, постачальника, партнера, економічних умов тощо).

Застосування пропонованих рекомендацій також створює можливості для побудови не лише комплексної системи оцінювання ефективності, але й її «секторальних варіацій», наприклад, оцінки «внутрішньої» чи «зовнішньої» ефективності, оцінки ефективності використання стратегічних ресурсів, оцінки ефективності досягнення стратегічних цілей без врахування витрат ресурсів тощо.

Висновки та напрями подальших досліджень. Ріст динамічності підприємницького середовища зумовлює динамічність адаптації кожного суб'єкта бізнесу, приведення його внутрішнього середовища у такий стан, щоб максимально швидко реагувати на зміни в його оточенні. Це скорочує та конкретизує часові і ресурсні горизонти стратегічних цілей зокрема та стратегічного планування та управління загалом.

Такий стан справ не може не вплинути на ефективність стратегічного управління, а отже

– необхідність пошуку адекватних моделей її оцінки. Ми пропонуємо низку рекомендацій, які доцільно враховувати при побудові такої моделі, в основі яких ми поклали принципи універсальності, гнучкості, адаптивності, конкретності, використання математичного інструментарію, простоти використання тощо.

При цьому доцільно врахувати наші попередні напрацювання у [10].

Відповідно, предметом подальших досліджень є розробка алгоритму побудови такої моделі оцінки та створення і обґрунтування певних математичних модулів, з яких можна було б побудувати потрібну модель окремо взятим підприємством.

Список використаних джерел:

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М. : Прогресс, 1985. – 322 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : Учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ.; под ред. Зайцева Л. Г., Соколовой М. И. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
4. Білецька І. М. Формування економічної моделі стратегічного управління туристичними підприємствами : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / І. М. Білецька ; Таврійський нац. ун-т ім. В. І. Вернадського. – Сімферополь, 2009. – 20 с.
5. Ремеслова О. Л. Стратегічне управління підприємством готельного господарства : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / О. Л. Ремеслова ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк, 2010. – 20 с.
6. Завадяк Р. І. Ефективність стратегічного управління підприємством / Р. І. Завадяк, Я. С. Завадяк // Стратегічний розвиток організації, міст та регіонів : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ужгород, 26-27 жовтня 2017 р.). – Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2017. – 202 с.
7. Ігнат'єва І. А. Методологічні основи стратегічного управління підприємством : автореф. дис. доктор. екон. наук : 08.06.01 / І. А. Ігнат'єва ; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. – Київ, 2006. – 42 с.
8. Побігун С. А. Оцінка ефективності стратегічного управління нафтогазовими підприємствами на основі економетричних досліджень / С. А. Побігун // Ефективна економіка. – 2015. – №3.
9. Азарова А. Математична модель та метод ідентифікації рівня стратегічного управління підприємством на базі апарату нечітких множин / А. Азарова, М. Кукурудза, К. Івчук, О. Новіцька // Інноваційна економіка. – 2014. – №52. – С. 277-284.
10. Кругляно А. В. Модель стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс] / А. В. Кругляно // Вісник ЧТЕІ КНТЕУ. – 2017. – Режим доступу: http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2017/v1-2/NV-2017-v1-2_34.pdf.

Andriy Kruhlyanko, PhD, Associate Professor,
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of KNUTE,
Chernivtsi

APPROACHES TO THE ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS STRATEGIC MANAGEMENT OF THE COMPANY

Summary

Investigated the approaches to the assessment of the effectiveness strategic management in modern environment. The difficulties in the strategic management of modern enterprises lie in the plane not so much setting goals and developing strategies, but rather in monitoring and evaluating the effectiveness of implementing these strategies and providing feedback at all stages of strategic enterprise management.

The concept of "effectiveness of strategic enterprise management" is investigated. Various approaches to the interpretation of this concept have been studied.

It is determined that the effectiveness of strategic enterprise management is the result of the system of assessing the degree of achievement of the set strategic goals, adjusted to the degree of compliance with the discipline of the use of the planned resources of strategy/strategies.

The comparative analysis of approaches to the estimation of the effectiveness of strategic enterprise management is conducted: sectoral, resourceful, resultant, situational, systemic, econometric.

The differentiation estimation of the efficiency at different stages of strategic enterprise management (stage of strategy development and strategy implementation stage) is grounded.

The proposed use of a number of recommendations for building a system for estimation of the effectiveness of strategic management of an enterprise: ranking the estimation depending on conditions and factors, the use of mathematical models with a flexible list of evaluation indicators, the introduction of an automated information system and the accumulation database.

Keywords: strategic management, strategic management of the enterprise, efficiency of strategic management of the enterprise, estimation of the effectiveness of strategic management of the enterprise.

References:

1. Akoff, R. (1985). *Planirovanie budushchego korporatsii* [Planning for the future of the corporation], Progress, Moskva (in Russ.).
2. Ansoff, Y. (1989). *Stratehicheskoe upravlenie* [Strategic Management], Ekonomyka, Moskva (in Russ.).
3. Tompson, A. (1998). *Stratehicheskii menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii stratehii* [Strategic management. The art of developing and implementing a strategy], Banki i birzhy, YuNITY, Moskva (in Russ.).
4. Biletska, I. (2009). *Formation of economic model of strategic management of tourism enterprises*. Abstract to PhD dissertation, Tavriys'kyy nats. un-t im. V. I. Vernads'koho, Simferopol' (in Ukr.).
5. Remeslova, O. (2010). *Strategic management of the hotel industry*. Abstract to PhD dissertation, Donets. nats. un-t ekonomiky i torhivli im. M. Tuhan-Baranovs'koho, Donets'k (in Ukr.).
6. Zavadyak, R., Zavadyak, Ya. (2017). The Effectiveness of Strategic Enterprise Management. *Stratehichnyy rozvytok orhanizatsiyi, mist ta rehioniv. Materialy Mizhnarodnoyi naukovy-praktychnoyi konferentsiyi* [Strategic Development of Organization, Cities and Regions. Materials of the International Scientific and Practical Conference], Uzhhorod, Ukraine (in Ukr.).
7. Ihnat`yeva, I. (2006). *Methodological bases of strategic management of the enterprise*. Abstract to PhD dissertation, Kyiv. nats. un-t tekhnolohiy ta dyzaynu, Kyiv (in Ukr.).
8. Pobihun, S. (2015). Estimation of the efficiency of strategic management of oil and gas enterprises on the basis of econometric studies. *Efektivna ekonomika*, vol. 3. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3868> (in Ukr.).
9. Azarova, A., Kukurudza, M., Ivchuk, K., Novits'ka, O. (2014). Mathematical model and method of identification of the level of strategic management of the enterprise on the basis of the apparatus of fuzzy sets. *Innovative economics*, no. 52, pp. 277-284. Available at: http://ie.at.ua/IE_2014/InnEco_3-52-2014.pdf (in Ukr.).
10. Kruhlyanko, A. (2017). Model of Strategic Enterprise Management. *Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu KNTEU [Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute of KNTEU]*. Available: http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2017/v1-2/NV-2017-v1-2_34.pdf (in Ukr.).



УДК 339. 372

В. А. Нікульча, к.е.н.,
Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,
м. Чернівці

**МОТИВАЦІЙНА ВЗАЄМОДІЯ «ТОРГОВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО-СПОЖИВАЧ»:
АЛГОРИТМ ЗМІН ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Анотація

Актуальність теми дослідження обумовлюється зміною основних принципів щодо побудови взаємовідносин підприємства роздрібною торгівлі із акцентом на збільшення тривалості визначеного процесу. У статті визначено зміст мотиваційної взаємодії підприємства роздрібною торгівлі та споживача, розглянуто етапи внесення змін у господарську діяльність підприємства. Надано характеристику та здійснено опис кожного з етапів змін. Визначено, що зміни у господарській діяльності підприємства мають здійснюватися на підставі аналізу пропозицій споживачів із урахуванням коригуючих коефіцієнтів, використання яких обумовлене різним рівнем взаємодії та важливості споживача для підприємства роздрібною торгівлі. Результативність мотиваційної взаємодії запропоновано визначати за допомогою оціночної матриці, що формується із чотирьох квадрантів. Використання такої матриці дозволяє сформулювати в подальшому для кожного із типів споживачів відповідні інструменти мотивування.

Ключові слова: роздрібна торгівля, комплекс маркетингу, партнерство, мотиваційна взаємодія, класифікація споживачів.

В. А. Никульча, к.э.н.,
Черновицкий торгово-экономический институт КНТЭУ,
г. Черновцы

**МОТИВАЦИОННОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ «ТОРГОВОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ-ПОТРЕБИТЕЛЬ»:
АЛГОРИТМ ИЗМЕНЕНИЙ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Аннотация

Актуальность темы исследования определяется изменением основных принципов к построению взаимоотношений